

LIDERAZGO

Crisoles de liderazgo

por [Warren Bennis](#) y [Robert J. Thomas](#)

De la edición de septiembre 2002

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)



Como estudiantes de liderazgo de toda la vida, estamos fascinados con la noción de lo que hace un líder. ¿Por qué es que ciertas personas parecen inspirar naturalmente confianza, lealtad y trabajo duro, mientras que otros (que pueden tener tanta visión e inteligencia) tropiezan, una y otra vez? Es una pregunta atemporal, y no hay una respuesta simple. Pero hemos llegado a creer que tiene algo que ver con las diferentes formas en que la gente enfrenta la adversidad. De hecho, nuestra investigación reciente nos ha llevado a concluir que uno de los indicadores y predictores más confiables del liderazgo verdadero es la capacidad de un individuo para encontrar significado en eventos negativos y aprender incluso de las circunstancias más difíciles. Dicho de otra manera, las habilidades necesarias para conquistar la adversidad y emerger más fuertes y más comprometidos que nunca son las mismas que hacen para líderes extraordinarios.

Las habilidades necesarias para vencer la adversidad y emerger más fuertes y más comprometidos que nunca son las mismas que hacen para líderes extraordinarios.

Llévate a Sidney Harman. Hace 34 años, el entonces hombre de negocios de 48 años ocupaba dos cargos ejecutivos. Fue el director ejecutivo de Harman Kardon (ahora Harman International), la compañía de componentes de audio que había cofundado, y estaba sirviendo como presidente del Colegio Mundial de Amigos, ahora Programa Mundial de Amigos, una escuela cuáquera experimental en Long Island cuya filosofía esencial es que los estudiantes, no sus profesores, son responsables de su educación. Haciendo malabares con los dos trabajos, Harman estaba viviendo lo que él llama una «vida bifurcada», cambiándose de ropa en su coche y comiendo el almuerzo mientras conducía entre las oficinas y plantas de

Harman Kardon y el campus de Friends World. Un día, mientras estaba en la universidad, le dijeron que la fábrica de su compañía en Bolívar, Tennessee, estaba teniendo una crisis.

Inmediatamente se apresuró a la fábrica Bolívar, una instalación que, como Harman recuerda ahora, era «cruda, fea y, en muchos sentidos, degradante». El problema, descubrió, había estallado en el departamento de pulido y pulido, donde una tripulación de una docena de trabajadores, en su mayoría afroamericanos, hizo el trabajo duro y aburrido de pulir espejos y otras partes, a menudo en condiciones poco saludables. Los hombres del turno de noche se suponía que tomarían un descanso para el café a las 10. pm. Cuando el zumbador que anunció el descanso de los trabajadores se fue a la quiebra, la dirección decidió arbitrariamente posponer el descanso por diez minutos, cuando otro zumbador estaba programado para sonar. Pero un trabajador, «un viejo hombre negro con un nombre casi bíblico, Noah B. Cross», tenía «una epifanía», como Harman lo describe. «Le dijo, literalmente, a sus compañeros de trabajo: «No trabajo para un timbre. El timbre funciona para mí. Mi trabajo es decírmelo cuando son las diez. Tengo un reloj. No esperaré otros diez minutos. Voy a tomar mi descanso para el café. Y los 12 chicos tomaron su descanso para el café, y, por supuesto, todo el infierno se desató».

La rebelión de principios del obrero —su negativa a ser intimidada por la insensata regla de la gerencia— fue, a su vez, una revelación para Harman: «La tecnología está ahí para servir a los hombres, no al revés», recuerda darse cuenta. «De repente tuve este despertar de que todo lo que estaba haciendo en la universidad tenía aplicaciones apropiadas en los negocios». En los años siguientes, Harman reformó la fábrica y su funcionamiento, convirtiéndola en una especie de campus, ofreciendo clases en las instalaciones, incluyendo clases de piano, y alentando a los trabajadores a asumir la mayor parte de la responsabilidad de dirigir su lugar de trabajo. Además, creó un entorno en el que no sólo se toleraba la disensión, sino que también se alentaba. El animado

periódico independiente de la planta, el *Bolívar Mirror*, dio a los trabajadores una salida creativa y emocional, y con entusiasmo pincharon a Harman en sus páginas.

Harman se había convertido, inesperadamente, en un pionero de la gestión participativa, un movimiento que sigue influyendo en la forma de los lugares de trabajo en todo el mundo. El concepto no era una gran idea concebida en la oficina del CEO e impuesta a la planta, dice Harman. Creció orgánicamente al bajar a Bolívar para, en sus palabras, «apagar este fuego». La transformación de Harman fue, sobre todo, creativa. Había conectado dos ideas aparentemente no relacionadas y creado un enfoque radicalmente diferente de la gestión que reconocía los beneficios económicos y humanos de un lugar de trabajo más colegiado. Harman siguió logrando mucho más durante su carrera. Además de fundar Harman International, se desempeñó como subsecretario de comercio de Jimmy Carter. Pero siempre miró hacia atrás el incidente de Bolívar como el acontecimiento formativo de su vida profesional, en el momento en que llegó a ser su propio líder.

Los detalles de la historia de Harman son únicos, pero su significado no lo es. Al entrevistar a más de 40 líderes empresariales y del sector público en los últimos tres años, nos sorprendió descubrir que todos ellos —jóvenes y ancianos— podían señalar experiencias intensas, a menudo traumáticas y siempre imprevistas que los habían transformado y se habían convertido en las fuentes de su distintivo habilidades de liderazgo.

Llegamos a llamar a las experiencias que dan forma a los líderes «crisoles», después de los buques alquimistas medievales utilizados en sus intentos de convertir los metales básicos en oro. Para los líderes entrevistados, la experiencia del crisol fue un ensayo y una prueba, un punto de profunda auto-reflexión que los obligó a cuestionar quiénes eran y qué les importaba. Les exigía examinar sus

valores, cuestionar sus suposiciones, perfeccionar su juicio. Y, invariablemente, salieron del crisol más fuertes y más seguros de sí mismos y de su propósito, cambiaron de alguna manera fundamental.

Crisoles de liderazgo pueden tomar muchas formas. Algunos son eventos violentos que ponen en peligro la vida. Otros son episodios más prosaicos de duda. Pero cualquiera que sea la naturaleza del crisol, las personas con las que hablamos fueron capaces, como Harman, de crear una narrativa a su alrededor, una historia de cómo fueron desafiados, cumplieron el desafío y se convirtieron en mejores líderes. Al estudiar estas historias, descubrimos que no solo nos contaban cómo se forman los líderes individuales, sino que también señalaban algunas características que parecen comunes a todos los líderes, características que se formaron, o al menos expuestas, en el crisol.

Aprender de la diferencia

Un crisol es, por definición, una experiencia transformadora a través de la cual un individuo llega a un sentido de identidad nuevo o alterado. Quizás no sea sorprendente entonces que uno de los tipos más comunes de crisoles que documentamos involucre la experiencia del prejuicio. Ser víctima de prejuicios es particularmente traumático porque obliga a un individuo a enfrentarse a una imagen distorsionada de sí mismo, y a menudo desata profundos sentimientos de ira, desconcierto e incluso retirada. A pesar de todo su trauma, sin embargo, la experiencia del prejuicio es para algunos un evento clarificador. A través de ella, adquieren una visión más clara de quiénes son, el papel que desempeñan y su lugar en el mundo.

Considere, por ejemplo, Liz Altman, ahora vicepresidenta de Motorola, que fue transformada por el año que pasó en una fábrica de videocámaras Sony en el Japón rural, donde enfrentó tanto el distanciamiento como el sexismo. Fue, dice Altman, «con mucho, lo más difícil que he hecho». La cultura extranjera, en particular su énfasis en los grupos por encima de los individuos, fue a la vez un

shock y un desafío para una joven estadounidense. No fue solo que se sintiera sola en un mundo alienígena. Tuvo que enfrentar la desalentadora perspectiva de labrarse un lugar para sí misma como la única mujer ingeniera en una planta y nación, donde las mujeres suelen servir como ayudantes y empleadas de bajo nivel conocidas como «damas de oficina».

Otra mujer que había venido a Japón en circunstancias similares había advertido a Altman que la única manera de ganarse el respeto de los hombres era evitar aliarse con las damas de la oficina. Pero en su primera mañana, cuando sonó la campana para tomar un café, los hombres se dirigieron en una dirección y las mujeres en otra, y las mujeres le guardaron un lugar en su mesa, mientras que los hombres la ignoraron. Instinct le dijo a Altman que ignorara la advertencia en lugar de insultar a las mujeres rechazando su invitación.

Durante los días siguientes, continuó acompañándose a las mujeres durante los descansos, una elección que le dio un refugio cómodo desde el que observar la cultura de oficina desconocida. Pero no le tomó mucho tiempo darse cuenta de que algunos de los hombres pasaron el descanso en sus escritorios leyendo revistas, y Altman determinó que podía hacer lo mismo en ocasiones.

Finalmente, después de prestar mucha atención a las conversaciones a su alrededor, se enteró de que varios de los hombres estaban interesados en el ciclismo de montaña. Debido a que Altman quería comprar una bicicleta de montaña, se acercó a ellos para pedir consejo. Así, con el tiempo, se estableció como una especie de agente libre, a veces sentada con las mujeres y otras veces relacionándose con los hombres.

Y como sucedió, una de las mujeres con las que se había sentado en su primer día, la secretaria del departamento, estaba casada con uno de los ingenieros. La secretaria se encargó de incluir a Altman en reuniones sociales, un giro de acontecimientos que probablemente no habría ocurrido si Altman hubiera

alienado a sus compañeros de trabajo en ese primer día. «Si hubiera ido a tratar de entrar con [los hombres] y no la hubiera tenido como aliada, nunca habría sucedido», dice.

Al mirar hacia atrás, Altman cree que la experiencia la ayudó mucho a obtener un sentido más claro de sus fortalezas y capacidades personales, preparándola para otras situaciones difíciles. Su mandato en Japón le enseñó a observar de cerca y a evitar sacar conclusiones basadas en suposiciones culturales, habilidades invaluableles en su posición actual en Motorola, donde dirige los esfuerzos para suavizar las alianzas con otras culturas corporativas, incluidas las de las diferentes operaciones regionales de Motorola.

Altman ha llegado a creer que no habría sido tan capaz de hacer el trabajo de Motorola si no hubiera vivido en un país extranjero y hubiera experimentado la disonancia de las culturas:»... incluso si estás sentado en la misma habitación, aparentemente de acuerdo... a menos que entiendas el marco de referencia, probablemente te estés perdiendo un montón de lo que está pasando». Altman también atribuye a su crisol el fomento de su confianza: siente que puede hacer frente a casi cualquier cosa que se le ocurra.

La gente puede sentir el estigma de las diferencias culturales mucho más cerca de casa, también. Muriel («Mickie») Siebert, la primera mujer en tener un asiento en la Bolsa de Nueva York, encontró su crisol en Wall Street de los años 50 y 60, una arena tan sexista que no pudo conseguir un trabajo como corredor de bolsa hasta que quitó su nombre de pila de su currículum y sustituyó una inicial sin género. Aparte de las secretarias y el analista ocasional, las mujeres eran pocas y distantes. Que ella era judía era otra huelga en su contra a la vez, señala, cuando la mayor parte de los grandes negocios era «no agradable» ni con las mujeres ni con los judíos. Pero Siebert no estaba roto ni derrotado. En cambio, surgió más fuerte, más centrada y más decidida a cambiar el status quo que la excluía.

Cuando entrevistamos a Siebert, describió su forma de abordar el antisemitismo, una técnica que calmaba los comentarios ofensivos de sus compañeros sin destruir las relaciones que necesitaba para hacer su trabajo de manera efectiva. Según Siebert, en ese momento era parte de hacer negocios tomar unas copas en el almuerzo. Ella recuerda, «Dale a alguien un par de tragos, y ellos hablarían de los judíos». Tenía una tarjeta de felicitación que usaba para esas ocasiones que eran así:

Las rosas son rojizas.

Las violetas son azulas,

En caso de que no lo sepas,

Soy judío.

Siebert tenía la tarjeta entregada a mano a la persona que había hecho los comentarios antisemitas, y en la tarjeta que había escrito, «Disfruté del almuerzo». Como ella cuenta, «Ellos recibieron esa tarjeta por la tarde, y nunca tuve que tomar ninguna de esas tonterías de nuevo. Y nunca avergoncé a nadie». Fue porque no pudo obtener crédito por el negocio que traía en cualquiera de las grandes firmas de Wall Street que compró un asiento en la Bolsa de Nueva York y comenzó a trabajar para sí misma.

En los años siguientes, fundó Muriel Siebert & Company (ahora Siebert Financial Corporation) y se ha dedicado a ayudar a otras personas a evitar algunas de las dificultades que enfrentaba como joven profesional. Destacada defensora de las mujeres en los negocios y líder en el desarrollo de productos financieros dirigidos a las mujeres, también se dedica a educar a los niños sobre las oportunidades financieras y la responsabilidad.

No entrevistamos al abogado y asesor presidencial Vernon Jordan para este artículo, pero él también ofrece un poderoso recordatorio de cómo los prejuicios pueden resultar transformadores en lugar de debilitantes. En *¡Vernon puede leer! Una Memoria* (Asuntos Públicos, 2001), Jordania describe el despiadado cebo a que fue sometido cuando era joven. El hombre que lo trató de esta manera ofensiva era su empleador, Robert F. Maddox. Jordan sirvió al racista ex alcalde de Atlanta en la cena, con una chaqueta blanca, con una servilleta en el brazo. También funcionaba como chofer de Maddox. Siempre que Maddox podía, anunciaba burlanamente: «¡Vernon sabe leer!» como si la alfabetización de un joven afroamericano fuera una fuente de asombro.

Sometido a este tipo de abuso, un hombre menor podría haber permitido que Maddox lo destruyera. Pero en sus memorias, Jordan da su propia interpretación del sádico alborotamiento de Maddox, una historia que empoderó a Jordan en lugar de amargarlo. Cuando miró a Maddox a través del espejo retrovisor, Jordan no vio a un poderoso miembro de la clase dominante de Georgia. Vio un anacronismo desesperado, una persona que se arrepitió porque sabía que su tiempo se había pasado. Como Jordan escribe acerca de Maddox, «Sus comentarios medio burlones y medio serios sobre mi educación fueron el sonajero mortal de su cultura. Cuando vio que yo estaba... creando una vida para mí que me convertiría en un hombre en... formas en las que él pensaba que era un hombre, estaba profundamente nervioso».

La crueldad de Maddox era el crisol que, conscientemente o no, Jordania imbuía de significado redentor. En lugar de arremeter o quedar paralizado por el odio, Jordania vio la caída del Viejo Sur e imaginó su propio futuro liberado de los grilletes históricos del racismo. Su capacidad de organizar el significado en torno a una crisis potencial lo convirtió en el crisol en torno al cual se forjó su liderazgo.

Predominando sobre la Oscuridad

Geeks y Geezers

No nos propuse aprender sobre crisoles. Nuestra investigación para este artículo y para nuestro nuevo libro, *Geeks y Geezers*, fue diseñado para descubrir las formas en que época influye en la motivación y las aspiraciones de un líder.

Entrevistamos a 43 de los líderes de hoy en día en los negocios y en el sector público, limitando nuestros sujetos a personas nacidas en 1925 o en 1970 o después de 1970. Para nuestro deleite, aprendimos mucho sobre cómo la edad y la época afectan el estilo de liderazgo.

Nuestros frikis y frikis (la taquigrafía afectuosa que finalmente usamos para describir a los dos grupos) tenían ideas muy diferentes sobre el pago de sus cuotas, el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, el papel de los héroes, y mucho más. Pero también compartieron algunas similitudes sorprendentes, entre ellas el amor por el aprendizaje y el fuerte sentido de los valores. Lo más intrigante, sin embargo, tanto nuestros frikis como nuestros frikis nos dijeron una y otra vez cómo ciertas experiencias los inspiraron, les dieron forma y, de hecho, les enseñaron a liderar. Y así,

Algunas experiencias del crisol iluminan un área oculta y suprimida del alma.

Estos se encuentran a menudo entre los crisoles más duros, que implican, por ejemplo, episodios de enfermedad o violencia. En el caso de Sidney Rittenberg, ahora 79 años, el crisol tomó la forma de 16 años de prisión injusta, en régimen de aislamiento, en la China comunista. En 1949 Rittenberg fue encarcelado inicialmente, sin explicación, por antiguos amigos del gobierno del presidente Mao Zedong y pasó su primer año en total oscuridad cuando no estaba siendo interrogado. (Rittenberg se enteró más tarde de que su arresto se produjo a instancias de funcionarios del Partido Comunista en Moscú, que lo habían identificado erróneamente como agente de la CIA.) Arrojado a la cárcel, confinado a una celda diminuta y oscura, Rittenberg no entró en pánico. En cambio, en cuestión de minutos, recordó una estrofa de verso, cuatro líneas le recitaban cuando era un niño pequeño:

Dibujaron un círculo que me dejó fuera.

Hereje, rebelde, algo que desatarse.

como la mejor investigación lo hace a menudo, nuestro trabajo resultó ser aún más interesante de lo que pensábamos que sería.

Continuamos explorando las influencias de la época, nuestros hallazgos se describen en nuestro libro, pero al mismo tiempo exploramos historias de estas experiencias de crisol. Estas son las historias que compartimos con ustedes aquí.

Pero el amor y yo tuvimos el ingenio de ganar,

¡Dibujamos un círculo que los acogió!

Ese verso (adaptado de «Outwitted», un poema de Edwin Markham) fue la clave para la supervivencia de Rittenberg.

«Dios mío», pensó, «ahí está mi estrategia». Atrajo a los guardias de la prisión a su círculo, desarrollando relaciones que le ayudarían a adaptarse a su confinamiento. Con fluidez en

chino, persuadió a los guardias para que le entregaran libros y, eventualmente, le proporcionaran una vela para que pudiera leer. También decidió, después de su primer año, dedicarse a mejorar su mente, haciéndola más científica, más pura y más dedicada al socialismo. Creía que si levantaba su conciencia, sus captores lo entenderían mejor. Y cuando, con el tiempo, los años en la oscuridad comenzaron a cobrarle un peaje intelectual y encontró su razón vacilante, aún podía convocar cuentos de hadas e historias infantiles como *El pequeño motor que podría* y tomar consuelo de sus mensajes simples.

Por el contrario, muchos de los compañeros prisioneros de Rittenberg se arrepintaron de ira o se retiraron. «Tenían a subir la pared... no podían venir. Y creo que la razón fue que ellos no entendieron... que la felicidad... no es una función de sus circunstancias; es una función de su visión de la vida».

El compromiso de Rittenberg con sus ideales continuó después de su liberación. La puerta de su celda se abrió repentinamente en 1955, después de su primera condena de seis años en prisión. Él relata: «Aquí estaba un representante del gobierno central diciéndome que había sido agraviado, que el gobierno me

estaba haciendo una disculpa formal... y que harían todo lo posible para hacer la restitución». Cuando sus captores le ofrecieron dinero para comenzar una nueva vida en los Estados Unidos o para viajar por Europa, Rittenberg se negó, optando por quedarse en China y continuar su trabajo para el Partido Comunista.

E incluso después de un segundo arresto, que lo puso en régimen de aislamiento durante diez años como represalia por su apoyo a la democracia abierta durante la Revolución Cultural, Rittenberg no permitió que se rompiera su espíritu. En cambio, aprovechó su tiempo en prisión como una oportunidad para cuestionar su sistema de creencias, en particular su compromiso con el marxismo y el presidente Mao. «En ese sentido, la cárcel me emancipó», dice.

Rittenberg estudió, leyó, escribió y pensó, y aprendió algo sobre sí mismo en el proceso: «Me di cuenta de que tenía este gran miedo de ser un traidor, que... era tan poderoso que me impidió siquiera mirar [mis suposiciones]... Incluso cuestionar era un acto de traición. Después de salir... la balanza se me cayó de los ojos y entendí que... la doctrina básica de llegar a la democracia a través de la dictadura estaba equivocada».

Lo que es más, Rittenberg salió de la cárcel seguro de que absolutamente nada en su vida profesional podría romperlo y comenzó una empresa con su esposa. Rittenberg Associates es una firma de consultoría dedicada al desarrollo de vínculos comerciales entre Estados Unidos y China. Hoy, Rittenberg está tan comprometido con sus ideales, si no con su visión de la mejor manera de llegar allí, como lo estaba hace 50 años, cuando fue sometido a una prueba tan severa.

La reinención en el extremo: el poder de Neoteny

Satisfacendo las grandes expectativas

Afortunadamente, no todas las experiencias del crisol son traumáticas. De hecho, pueden implicar una

Todos los sujetos de nuestra entrevista describieron sus crisoles como oportunidades para la reinención—para hacer un balance de sus vidas y encontrar significado en circunstancias que muchas personas considerarían desalentadoras y potencialmente incapacitantes. En extremo, esta capacidad de reinención llega a parecerse a la juventud eterna, una especie de vigor, apertura y una capacidad perdurable de asombro que es la antítesis de la vejez estereotipada.

Tomamos prestado un término de biología... «neoteny», que, según el *Diccionario del patrimonio americano*, significa «retención de las características juveniles en los adultos de una especie» —para describir esta cualidad, esta delicia en el aprendizaje permanente, que todos los líderes entrevistados mostraron, independientemente de su edad. Para una persona, estaban llenos de energía, curiosidad y confianza de que el mundo es un lugar de maravillas que se extienden ante ellos como una fiesta interminable.

experiencia positiva, aunque profundamente desafiante, como tener un jefe o mentor exigente. Por ejemplo, el juez Nathaniel R. Jones del Tribunal de Apelaciones del Sexto Circuito de los Estados Unidos atribuye gran parte de su éxito a su interacción con un espléndido mentor. Ese mentor fue J. Maynard Dickerson, un abogado exitoso, el primer fiscal de la ciudad negra en los Estados Unidos, y editor de un periódico afroamericano local.

Afortunadamente, no todas las experiencias del crisol son traumáticas. De hecho, pueden implicar una experiencia positiva, aunque profundamente desafiante, como tener un jefe o mentor exigente.

Dickerson influyó en Jones en muchos niveles. Por ejemplo, el hombre mayor trajo a Jones detrás de escena para ser testigo de primera mano de la gran

Robert Galvin, ex presidente de Motorola ahora a finales de sus 70 años, pasa sus fines de semana windsurf. Arthur Levitt, Jr., ex presidente de la SEC que cumplió 71 años este año, es un ávido trekker de Outward Bound. Y el arquitecto Frank Gehry es ahora un jugador de hockey sobre hielo de 72 años. Pero no es sólo una afinidad por la actividad física lo que caracteriza la neotenia, es un apetito por el aprendizaje y el autodesarrollo, una curiosidad y pasión por la vida.

Para entender por qué esta cualidad es tan poderosa en un líder, podría ayudar a echar un vistazo rápido al principio científico detrás de ella, la neotenia como motor evolutivo. Es la cualidad ganadora y títere de ciertos lobos antiguos lo que les permitió evolucionar en perros. Durante miles de años, los humanos favorecieron a los lobos que eran los más amistosos, más accesibles y más curiosos. Naturalmente, la gente estaba más atraída por los lobos menos propensos a atacar sin previo aviso, que fácilmente cerraban los ojos con ellos, y que parecían casi humanos en su respuesta ansiosa a la gente; los que, en definitiva, se quedaron como los cachorros. Al igual que los bebés humanos, tienen ciertas

lucha por los derechos civiles de los años 50, invitándolo a sentarse en conversaciones con activistas como Thurgood Marshall, Walter White, Roy Wilkins y Robert C. Weaver. Dice Jones: «Me impresionó su determinación, su humor... y su determinación de no dejar que el sistema los defina. En lugar de sentirse abatidos, lo dieron la vuelta». Sin duda, la experiencia influyó en las numerosas opiniones importantes que el Juez Jones ha escrito en relación con los derechos civiles.

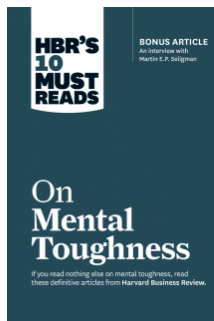
Dickerson era modelo y entrenador. Sus lecciones cubrieron todos los aspectos del crecimiento intelectual de Jones y la presentación de sí mismo, incluyendo la educación en lo que ahora llamamos «inteligencia emocional». Dickerson estableció los estándares más altos para Jones, especialmente en el área de las habilidades de comunicación, una instalación que hemos encontrado esencial para el liderazgo. Dickerson editó los primeros intentos de Jones de escribir una columna deportiva con respeto crueldad, en tinta roja, como Jones recuerda hasta el día de hoy, marcando la copia para que pareciera, como dice Jones, «como algo por lo que

cualidades físicas que generan una respuesta nutritiva en adultos humanos.

Cuando los bebés ven a un adulto, a menudo responden con una sonrisa que comienza pequeña y lentamente se convierte en una sonrisa radiante que hace que el adulto se sienta en el centro del universo. Estudios recientes de vinculación indican que la enfermería y otras interacciones íntimas con un bebé provocan que el sistema de la madre se inunde con oxitocina, una hormona calmante y de bienestar que es un poderoso antídoto contra el cortisol, la hormona producida por el estrés. La oxitocina parece ser el pegamento que produce la unión. Y el aspecto y comportamiento distintivos del bebé hacen que la oxitocina se libere en el adulto afortunado. Esa apariencia, la que nos saca un «aaah» involuntario cada vez que vemos a un bebé, y esas conductas inductoras de oxitocina permiten a los bebés reclutar adultos para que sean sus cuidadores, esenciales si esas criaturas vulnerables e incompletamente desarrolladas van a sobrevivir.

los pollos se peleaban». Pero Dickerson también se tomó el tiempo para explicar cada error y por qué importaba.

ESTE ARTÍCULO TAMBIÉN APARECE EN:



Las 10 lecturas imprescindibles de HBR sobre tenacidad mental

Libro by Harvard Business

Review

\$ 24.95

[Ver Detalles](#)

Su mentor también esperaba que el adolescente Jones hablara correctamente en todo momento y silbaría discretamente en su dirección si tropezaba. Las grandes expectativas son evidencia de gran respeto, y mientras Jones aprendió todas las lecciones complejas, a menudo sutiles de cómo tener éxito, estaba motivado en gran medida por su deseo de no decepcionar al hombre que todavía llama «Sr. Dickerson». Dickerson le dio a Jones el tipo de tutoría intensiva que equivalía a prepararlo para una especie de sucesión profesional y moral, y Jones se ha convertido en un instrumento para el profundo cambio social por el que Dickerson luchó tan valientemente también. Jones encontró un significado

El poder del neoteny para reclutar protectores y cuidadores fue claramente ilustrado en la antigua Unión Soviética. Hace cuarenta años, un científico soviético decidió comenzar a criar zorros plateados para neoteny en una granja de pieles siberianas. El objetivo era crear un zorro domador que iría con menos alboroto a la matanza que el zorro plateado típico. Sólo los animales menos agresivos y más accesibles fueron criados.

El experimento continuó durante 40 años, y hoy, después de 35 generaciones, la granja es el hogar de una raza de zorros domesticados que parecen y actúan más como zorros juveniles e incluso perros que como sus antepasados salvajes. Los cambios físicos en los animales son notables (algunos tienen orejas disecadas, como perros), pero lo que es realmente impresionante es el cambio que neoteny ha producido en la respuesta humana a ellos. En lugar de aprovechar el hecho de que estos animales neoténicos no se rompen y gruñen en el camino a su muerte, sus guardianes humanos parecen haber sido reclutados por sus cargos recién lindos y entrañables. Los guardianes y los zorros parecen haber formado lazos estrechos, tan cercanos que los

que cambia la vida en la atención que Dickerson le prestó, atención alimentada por la convicción de que él también, aunque sólo era un adolescente, tenía un papel vital que desempeñar en la sociedad y un destino importante.

Otra historia de un poderoso mentor vino a nosotros de Michael Klein, un joven que ganó millones en bienes raíces del sur de California mientras aún estaba en su adolescencia, sólo para perderlo cuando cumplió 20 años y luego comenzar varios otros negocios. Su mentor fue su abuelo Max S. Klein, quien creó la moda de pintura por números que barrió los Estados Unidos en los años 1950 y 1960. Klein tenía sólo cuatro o cinco años cuando su abuelo se acercó a él y se ofreció a compartir su experiencia empresarial. Con los años, el abuelo de Michael Klein le enseñó a aprender del cambio y a lidiar con él, y los dos hablaron por teléfono durante una hora todos los días hasta poco antes de la muerte de Max Klein.

Lo esencial del liderazgo

guardianes están tratando de encontrar maneras de salvar a los animales de la matanza.

En nuestras entrevistas, oímos muchas otras historias de experiencias de crisol. Tome Jack Coleman, 78 años de edad, ex presidente del Haverford College en Pennsylvania. Nos contó de un día, durante la Guerra de Vietnam, cuando

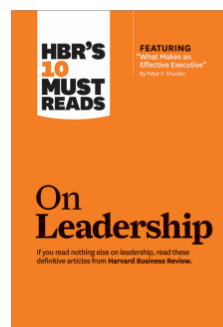
se enteró de que un grupo de estudiantes estaba planeando derribar la bandera americana y quemarla, y que antiguos miembros del equipo de fútbol de la escuela iban a asegurarse de que los estudiantes no tuvieran éxito. Al parecer, de la nada, Coleman tuvo la idea de evitar la violencia sugiriendo que los estudiantes que protestaban bajaran la bandera, la lavaran, y luego la pusieran de nuevo, un momento de crisol que incluso ahora provoca tremendas emociones en Coleman como describe ese día.

También está John W. Gardner, fundador de la Causa Común, quien murió a principios de este año a los 89 años. Identificó su arduo entrenamiento como marine durante la Segunda Guerra Mundial como el crisol en el que surgieron sus habilidades de liderazgo. El arquitecto Frank Gehry habló de los sesgos que experimentó como judío en la universidad. Jeff Wilke, gerente general de un fabricante importante, nos contó el día en que supo que un empleado había sido asesinado en su planta, una experiencia que le enseñó que el liderazgo era mucho más que hacer números trimestrales.

Entonces, ¿qué permitió a estas personas no sólo hacer frente a estas situaciones difíciles sino también aprender de ellas? Creemos que los grandes líderes poseen cuatro habilidades esenciales, y, nos sorprendió aprender, estas son las mismas habilidades que permiten a una persona encontrar sentido en lo que podría ser una experiencia debilitante. Primero es la capacidad de involucrar a otros en un sentido compartido. Considere Sidney Harman, quien se sumergió en un entorno de trabajo caótico para movilizar a los empleados en torno a un enfoque completamente nuevo para la gestión. En segundo lugar, una voz distintiva y

convinciente. Mira la habilidad de Jack Coleman para desactivar una situación potencialmente violenta con sólo sus palabras. Tercero es un sentido de integridad (incluyendo un fuerte conjunto de valores). Aquí, señalamos de nuevo a Coleman, cuyos valores prevalecieron incluso durante el enfrentamiento emocionalmente cargado entre los manifestantes de la paz y los furiosos (y fuertes) ex miembros del equipo de fútbol.

ESTE ARTÍCULO TAMBIÉN APARECE EN:



Las 10 lecturas imprescindibles de HBR sobre el liderazgo

Libro

\$24.95

[Ver Detalles](#)

Pero, con mucho, la habilidad más crítica de los cuatro es lo que llamamos «capacidad de adaptación». Esta es, en esencia, la creatividad aplicada, una habilidad casi mágica para trascender la adversidad, con todas sus tensiones concomitantes, y para emerger más fuerte que antes. Se compone de dos

cualidades primarias: la capacidad de captar el contexto y la resistencia. La capacidad de captar el contexto implica la capacidad de sopesar un conjunto de factores, que van desde cómo muy diferentes grupos de personas interpretarán un gesto hasta ser capaces de poner una situación en perspectiva. Sin esto, los líderes están completamente perdidos, porque no pueden conectarse con sus electores. M. Douglas Ivester, que sucedió a Roberto Goizueta en Coca-Cola, exhibió una lamentable incapacidad para captar el contexto, que duró sólo 28 meses en el trabajo. Por ejemplo, degradó a su empleado afroamericano de mayor rango incluso cuando la compañía estaba perdiendo una demanda colectiva de 200 millones de dólares presentada por empleados negros, y esto en Atlanta, una ciudad con una poderosa mayoría afroamericana. Contraste Ivester con Vernon Jordan. Jordan se dio cuenta de que el tiempo de su jefe había pasado, no sólo su tiempo en el poder, sino la era que lo formó. Y así Jordan pudo ver más allá de los insultos y reconocer la amargura de su jefe por lo que era: arremetiendo desesperadamente.

La resistencia es justo lo que suena: la perseverancia y la tenacidad que permiten a la gente salir de circunstancias devastadoras sin perder la esperanza. Mira a Michael Klein, que experimentó un fracaso pero no dejó que lo derrotara. Se encontró con un solo activo, una pequeña compañía de software que había adquirido. Klein lo construyó en Transoft Networks, que Hewlett-Packard adquirió en 1999. Considere, también, Mickie Siebert, quien usó su sentido del humor para limitar las conversaciones ofensivas. O la fuerza de Sidney Rittenberg durante su encarcelamiento. Se basó en sus recuerdos personales y su fuerza interior para salir de su larga condena sin amargura.

Es la combinación de resistencia y capacidad para captar el contexto lo que, sobre todo, permite a una persona no sólo sobrevivir a una prueba, sino aprender de ella, y emerger más fuerte, más comprometida y más comprometida que nunca. Estos atributos permiten a los líderes crecer a partir de sus crisoles, en lugar de ser destruidos por ellos, para encontrar oportunidades donde otros sólo encuentren desesperación. Esto es lo que es el verdadero liderazgo.

A version of this article appeared in the September 2002 issue of *Harvard Business Review*.

Warren Bennis is a Distinguished Professor of Management at the University of Southern California and the author of the forthcoming book *Still Surprised: A Memoir of a Life in Leadership*, with Patricia Ward Biederman (Jossey-Bass).



Robert J. Thomas is a managing director of Accenture Strategy. He is the author of eight books on leadership and organizational change, including *Crucibles of Leadership*, *Geeks and Geezers* (with Warren Bennis), and *Driving Results through Social Networks* (with Robert L. Cross).

Por favor, responda unas pocas preguntas para ayudarnos a mejorar nuestras traducciones.

¿Desea aprender más acerca de estas traducciones? Diríjase a las preguntas frecuentes.

Como agradecimiento por su tiempo, al finalizar la encuesta podrá elegir una publicación gratuita de HBR (PDF) de una lista de artículos predilectos.

¿Cómo calificaría esta traducción?

Pobre

Adecuada

Excelente



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en los siguientes idiomas?

Nulo

2

3

4

Idioma nativo o
bilingüe



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en inglés?

This article is about LEADERSHIP

✓ Following

Related Topics: [Managing People](#) | [Managing Yourself](#)

Comments


Leave a Comment



Post Comment

14 COMMENTS

Pranav Kumar Jha 3 months ago

Very nice article!

 Reply

0  0 

 [Join The Conversation](#)

POSTING GUIDELINES

We hope the conversations that take place on HBR.org will be energetic, constructive, and thought-provoking. To comment, readers must sign in or register. And to ensure the quality of the discussion, our moderating team will review all comments and may edit them for clarity, length, and relevance. Comments that are overly promotional, mean-spirited, or off-topic may be deleted per the moderators' judgment. All postings become the property of Harvard Business Publishing.